

**Sławomir Wyciślak\***

## **DYSFUNKCJE TELEPRACY**

### **Wstęp**

Telepraca, choć angażuje zwiększającą się ilość osób, wprowadzana jest wolniej niż wynikałoby to z formułowanych w przeszłości oczekiwań. Już na początku lat 70. XX wieku, zainicjowano realizację idei wykonywania pracy na odległość przy wykorzystaniu komputera i dostępnych środków telekomunikacji. Według prognoz firmy AT&T z 1971 roku, 50% Amerykanów miało pracować w domu na początku lat 90 XX wieku [F. Clear, K. Dickson, 2005, s. 218]. Tymczasem, zgodnie z danymi Amerykańskiego Urzędu Statystycznego, udział osób, pracujących przynajmniej raz w miesiącu, i zakwalifikowanych jako telepracownicy, sięgnął 11% w USA w 2008 roku [Telework Trendlines 2009, s. 5].

Pierwotnie, źródłem ograniczeń we wprowadzaniu telepracy jest luka między postępowaniem technologicznym, a rozwojem społecznym i organizacyjnym. I choć możliwości technologii teleinformatycznych są coraz większe, a dostęp do nich coraz bardziej powszechny, wprowadzanie telepracy napotyka na wiele barier. Jest tak dlatego, iż funkcjonowaniu telepracy towarzyszą niesprawności i zakłócenia.

### **Uwarunkowania rozwoju telepracy**

Rozwój telepracy jest wynikiem przeobrażeń cywilizacyjnych związanych z powstawaniem społeczeństwa informacyjnego. Standardowa forma zatrudnienia z systemu fordowskiego była zdefiniowana jako praca w pełnym wymiarze godzin, kończona o regularnej porze według względnie dopasowanego rozkładu, wykonywana w miejscu zatrudnienia utrzymywana przez pracodawcę. Była ona zazwyczaj związana z linearną ścieżką kariery [D. Barney, 2008, s. 114]. W społeczeństwie industrialnym produkcja przemysłowa wymaga, aby pracownik docierał do miejsca pracy. W społeczeństwie informacyjnym sieci teleinformatyczne dostarczają czynnik produkcji — informację. Wspólnym mianownikiem wszystkich rodzajów

---

\* Mgr, Uniwersytet Jagielloński.

telepracy, odróżniających ją od innych prac, wykonywanych poza tradycyjnym miejscem pracy, jest wykorzystanie technologii teleinformatycznych. Telepraca ogranicza zatem zakres stanowisk pracy do tych, dla których podstawowym przedmiotem pracy jest informacja [J. Czekaj, J. Teczek, 2006, s. 34].

Telepraca zaczyna oddziaływać na współczesną organizację. Przyczynia się do jej wirtualizacji. Jest przejawem konstytuowania się społeczeństwa informacyjnego. Współistnieje z takimi koncepcjami jak organizacja ucząca się czy też zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym.

Powstawanie społeczeństwa informacyjnego stymuluje ekspansję sieci. Wzrost popularności sieci przyczynia się do upowszechniania telepracy. Rozwój telepracy jest współzależny z ekspansją sieci. Sieć jest postrzegana jako nowy model gospodarki, między rynkiem a hierarchią. Cechą podejścia sieciowego jest wielość nurtów analizy, nie występuje jeden, jednoznacznie, wykształcony paradygmat, który precyzyjnie definiowałby obszar badań. Podejście to jest stosunkowo młode. Jego początki sięgają przełomu lat 70. i 80. XX wieku<sup>1</sup>.

Myślenie oparte na sieci zakłada współzależność, elastyczność, otwartość, równość, zaufanie, uczenie się, partnerstwo. Wymienione cechy myślenia w kategoriach sieci, wywołują następujące konsekwencje w odniesieniu do organizacji: zanik hierarchii; delegowanie uprawnień, odpowiedzialności, ryzyka; indywidualizację.

Rozwój telepracy można również postrzegać jako przystosowanie organizacji typu przedsiębiorstwo do rosnącej niepewności. Telepraca przyczyniać się ma bowiem do zwiększenia elastyczności działań przedsiębiorstwa. Natomiast, istnienie elastyczności pozwala na kompensację ryzyka. Warunkiem elastyczności jest nadmiar. Oznaczać on może refundancję zasobów, dywersyfikację, mobilność [R. Krupski, 2008, s. 24-26]. W warunkach niepewności, elastyczność wydaje się zatem nieodzownym atrybutem działania współczesnych przedsiębiorstw. Dzięki elastyczności przedsiębiorstwo może sprostać wymogowi dostosowywania się do ciągle zmieniających się potrzeb. Jednakże, rozwiązania upowszechniające się w ramach sieci czyli na przykład telepraca, same są źródłem zagrożeń.

Zwiększenie dostępności jak i postęp w dziedzinie technologii teleinformatycznych jest również istotnym czynnikiem stymulującym wprowadzanie telepracy. Nacisk na restrukturyzację i redukcję kosztów także prowadzą do wzrostu zainteresowania telepracą. Warto również zwrócić uwagę na takie czynniki stymulujące rozwój telepracy jak: rosnąca konkurencja w skali

---

<sup>1</sup> W polskim czasopiśmiennictwie podejście sieciowe charakteryzują np. J. Niemczyk, M. Gorynia. Początkowo posługiwano się kategorią sieci jako metaforą. Obecnie, analizy przy wykorzystaniu sieci ma coraz bardziej zaawansowany charakter, i obejmuje rosnącą liczbę obiektów.

globalnej, ograniczona koncentracja wykwalifikowanej siły roboczej w obrębie jednej lokalizacji, przemiany społeczno-demograficzne, pogarszające się warunki dojazdu do pracy, zanieczyszczenie środowiska [R.E. Morgan, 2004, s. 348].

### **Istota telepracy**

Telepracę cechuje zastosowanie technologii teleinformatycznych, trwały charakter dyslokacji przestrzennej. Towarzyszy im zazwyczaj dyslokacja czasowa. Wydaje się, że właściwe jest pojmowanie jako telepracy takiej formy zatrudnienia, która angażuje większość czasu albo cały czas pracy. Z punktu widzenia rozważań, skupionych na konsekwencjach telepracy, błędne wydaje się zatem klasyfikowanie jako telepracownika osoby, która wykonuje pracę poza siedzibą przedsiębiorstwa jedynie wyjątkowo lub sporadycznie. W literaturze przedmiotu brak zgodności, co do definiowania pojęcia telepraca. W rozbudowanych analizach, przy opisie telepracy, bierze się pod uwagę: czas spędzony poza siedzibą pracodawcy, lokalizację, typ umowy zawartej z pracodawcą, rodzaj stosowanej technologii, czas zatrudnienia [Clear, K. Dickson, 2005, s. 219].

Dyslokacja przestrzenna odnosi się do przemieszczania pracy poza siedzibę przedsiębiorstwa. Praca może być świadczona w domu, telecentrum, telechatce, telewiosce, może być to również telepraca mobilna<sup>2</sup>.

Czasowa dyslokacja dotyczy warunków zatrudnienia w ramach których płatna praca nie jest ograniczona do kryteriów ośmiogodzinnego tygodnia pracy od poniedziałku do piątku [D. Barney, 2008, s. 114-116]. Dyslokacja czasowa powoduje konieczność pracy wbrew standardowym planom ukonstytuowanym w społeczeństwie i konieczność podążania nieznana dotąd ścieżką.

Zastosowanie technologii teleinformatycznych oznacza, że podstawowym przedmiotem pracy jest informacja. W przypadku telepracy kwestią kluczową jest zachowanie takich atrybutów informacji jak: bezpieczeństwo, niezawodność, elastyczność, poufność, przetwarzalność.

---

<sup>2</sup> Wprawdzie w okresie poprzedzającym rewolucję przemysłową pracowano w domu. Działo się to jednak w warunkach wspólnoty lokalnej. Nie tracono zatem punktów odniesienia, i zachowywano stosunkowo zwarte relacje międzyludzkie. Współcześnie, atomizacja społeczeństwa powoduje zanik punktów odniesienia, takich jak struktury lokalne np. sąsiedztwo.

### Dysfunkcje telepracy

Dysfunkcje telepracy są rozumiane jako jej **niesprawności i zakłócenia**. Identyfikacja dysfunkcji zostanie dokonana w oparciu o atrybuty telepracy, czyli: dyslokację przestrzenną, zastosowanie technologii teleinformatycznych, i przy uwzględnieniu dyslokacji czasowej. Proponowane rozważania odniesione zostaną do dwóch płaszczyzn problemowych: pracownika oraz organizacji.

#### Pracownicy

Jedną z najbardziej doniosłych konsekwencji dyslokacji przestrzennej jest izolacja pracownika. Izolacja powoduje, że pracownik jest oddzielony od świata rozmów, gestów, interakcji. Ograniczone są możliwości komunikowania, wyrażania emocji, omawiania problemów związanych z pracą, kreowania rozwiązań, dzielenia się sukcesami.

Izolacja oznacza również brak kontaktu z przełożonymi, a to zmniejsza możliwości awansu zawodowego. Z czasem w wyniku izolacji pracownik alienuje się w organizacji. Izolacja skutkuje również trudnościami w mobilizacji i motywowaniu się. Przyspiesza wypalenie zawodowe. Stan izolacji wywoływać może konsekwencje zdrowotne u pracownika np. stany lękowe, nerwowość, wahania nastrojów, depresje.

Ważną konsekwencją dyslokacji przestrzennej jest przeniesienie pracy do domu. Prowadzi to do przenikania się życia zawodowego i prywatnego, braku czasu wolnego, zachwiania równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. Telepracownik zazwyczaj przeznacza więcej czasu na myślenie o pracy. Często nie potrafi się skupić ani na pracy, ani na rodzinie. Niejednokrotnie jest podnoszony argument, iż telepraca jest rzadziej przerywana np. poprzez współpracowników. W rzeczywistości, jest tak, iż domownicy uważają, iż pracownik jest w domu, a nie w biurze (zatem nie pracuje), i jest ciągle do ich dyspozycji.

Telepraca oznacza transfer ryzyka na telepracowników poprzez zwiększenie ich autonomii oraz odpowiedzialności<sup>3</sup>. Stają się oni odpowiedzialni za własny rozwój, a także za losy przedsiębiorstwa. Wzmiankowany transfer ryzyka prowadzi do większego obciążenia pracą. Potęguje się również psychiczne obciążenie związane z pracą [L. Taskin, V. Devos, 2005, s. 20].

---

<sup>3</sup> Na pracownika jest transferowane ryzyko związane z wyposażeniem, ponoszeniem kosztów stałych, utrzymaniem bezpieczeństwa.

Dyslokacja przestrzenna powoduje konieczność przystosowania miejsca pracy pod względem ergonomicznym. Tymczasem, ten aspekt wykonywanej pracy jest często pomijany przez telepracowników. W dłuższym okresie prowadzić to może do różnego typu ułomności.

Wymienione efekty są potęgowane przez dyslokację czasową. Wzrost wydajności telepracownika nie jest oczywisty. Osiągany efekt może być uzyskiwany dzięki wydłużaniu czasu pracy poza obowiązujące standardy. Skracane, a nawet eliminowane są przerwy w pracy. Pracownicy mają tendencje do wykonywania pracy, nawet gdy nie pozwala na to ich stan zdrowia. Zlewa się czas przeznaczony na pracę i czas prywatny [L. Taskin, V. Devos, 2005, s. 18]. Co więcej, bywa tak, że pracownicy pracujący w standardowym trybie kontaktują się z telepracownikami o dowolnej porze, uznając, że ich dostępność jest nieograniczona. W efekcie, telepracownicy są szczególnie narażeni na pracoholizm.

Konsekwencją dyslokacji przestrzennej i czasowej oraz wykorzystywania technologii teleinformatycznych może być uzależnienie od technologii teleinformatycznych, czego przejawem jest sieciaholizm.

### **Organizacja**

Ponieważ istnieje zbiór zachowań nie dających się wyrazić za pomocą technologii teleinformatycznych, w wyniku izolacji, ograniczone są możliwości kreowania efektu synergii. Zanika duch zespołu. Ograniczone są możliwości tworzenia „cichej wiedzy” w organizacji.

Wielość lokalizacji to wyzwania dla funkcji kontroli. W tradycyjnym miejscu pracy istnieje możliwość obserwowania pracownika. Zachodzą zatem interakcje z innymi pracownikami. To ważny komponent tradycyjnie sprawowanej kontroli. Telepraca oznacza potrzebę stworzenia nowych zasad koordynacji pracy zespołowej i jej kontroli. Przy czym, można zaobserwować wzrost liczby metod kontroli i monitorowania pracy. Kontrastuje to z wyrażanym postulatem dotyczącym samodzielności telepracowników. Powielane są formalne procedury, i zachodzi paradoks „autonomii pod kontrolą” [L. Taskin, V. Devos, 2005, s. 19].

Transfer odpowiedzialności na pracownika powoduje, że kwestionuje się umocowanie menedżera. Ale z drugiej strony, autonomia pracowników nie jest jednoznaczna. Wskutek tego, zwiększa się liczba narzędzi i wskaźników kontroli, a dzięki technologiom teleinformatycznym realizowany jest monitoring przepływu informacji [L. Taskin, V. Devos, 2005, s. 20]. Tak więc, izolacja pracowników w połączeniu z brakiem rozwiązania problemu kontrola/autonomia skutkować może mniejszą lojalnością.

Izolacja pracowników to również zanik kultury organizacyjnej i ryzyko utraty tożsamości firmy. Zanik kultury organizacyjnej prowadzi również do tego, że w mniejszym stopniu mogą być wykorzystywane tzw. pośrednie formy kontroli. Ograniczone są również możliwości budowy zaufania. Nie brak opinii, że zaufanie i kontrola traktowana powinny być jako elementy komplementarne [Clear, K. Dickson, 2005, s. 221]. Należy pamiętać, iż mniejsze zaufanie to większe ryzyko przejmowania klientów, współpracy z konkurencją.

Dyslokacja czasowa oznacza powrót akordowych form wynagradzania. Menedżerowie nie mogą liczyć na dużą lojalność. Może być tak, iż wraz z zakończeniem projektu, kończy się współpraca. Opór przy wdrażaniu telepracy jest szczególnie widoczny w przypadku menadżerów średniego szczebla. Przede wszystkim dlatego, iż uznają oni, iż zarządzanie będzie trudniejsze, i zostaną obciążeni dodatkową pracą [M. Zernand, 2003, s. 102].

Telepraca oznacza również zmiany w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe, zindywidualizowane podejście oznacza ujednolicanie profilu pracownika, którego ma cechować elastyczność, niezależność, autonomia, odpowiedzialność i skuteczność. Jest to równocześnie mechanizm wykluczenia. Co z mniej autonomicznymi, asertywnymi pracownikami? [L. Taskin, V. Devos, 2005, s. 21].

W tym miejscu można postawić pytanie: czy transfer odpowiedzialności i ryzyka na pracowników, który oznacza usamodzielnienie, co do rozwoju kariery, zarządzania kompetencjami i organizacji pracy nie prowadzi do zmiany zakresu zarządzania? Czy ten proces nie prowadzi do przesunięcia od zarządzania zespołami do zarządzania zindywidualizowanego?

Wykorzystanie technologii teleinformatycznych to ryzyko utraty kontroli nad zasobami informacyjnymi. Obejmuje ono następujące kategorie: a) ujawnienia informacji wskutek działań np. członków rodziny czy też w wyniku podsłuchu elektronicznego, b) przerwy w pracy – np. wskutek awarii zasilnia, błędów systemu operacyjnego, c) zniszczenie informacji, d) usunięcie informacji [A. Sturgeon, 1996, s. 35].

### **Propozycje rozwiązań**

W odniesieniu do jednostki ważne jest oddzielenie miejsca pracy od miejsca wypoczynku. Warto, choćby czasowo, zmieniać miejsca pracy np. wynajmując biurko, w komercyjnych pomieszczeniach przeznaczonych dla potrzeb telepracowników. Rozwiązaniem może okazać się wspólna praca w grupach telepracowników tzw. coworking.

Swoboda w zakresie wykonywanej telepracy bywa pozorna. Dlatego, warto ustalić stałe godziny wykonywania pracy. Taki zabieg zapewnia utrwalenie przyzwyczajeń i systematyczność. W ten sposób unika się spiętrzania pracy i nadmiernego wyczerpania organizmu. Wyznaczenie stałych godzin wykonywania pracy ułatwia również oddzielenie spraw zawodowych i rodzinnych.

W przypadku organizacji kwestią kluczową jest selekcja. Trzeba dokonać analizy i wybrać zadania, które mogą być realizowane w ramach telepracy. W zakresie doboru pracowników należy zwrócić uwagę na następujące cechy: zdolność koncentracji, samodyscyplina, odpowiedzialność, odporność psychiczna, lojalność, komunikowanie się, analityczne myślenie. Należy również wziąć pod uwagę takie umiejętności jak np. organizacja pracy i zarządzanie czasem, rozwiązywanie problemów.

Należy zbadać kulturę organizacyjną. Trzeba ustalić: czy i w jakim stopniu istniejąca kultura organizacyjna będzie wspierać telepracę, czy będzie dla niej destrukcyjna.

Na poziomie filozofii zarządzania zasadne wydaje się wprowadzenie partnerstwa jako paradygmatu organizacyjnego. Kultura organizacyjna powinna promować uczenie się, indywidualną odpowiedzialność. W odniesieniu do stylów kierowania nieodzowne jest zastosowanie partycypacyjnego stylu kierowania, uzyskiwanie opinii od pracowników. Trzeba pamiętać, że telepraca to nie tylko zmiana lokalizacji pracy, ale przede wszystkim zmiana systemu zarządzania i organizacji pracy [J. Czekał, J. Teczek, 2006, s. 36]. Należy znaleźć najbardziej odpowiednie rozwiązania teleinformatyczne, zapewnić szkolenia pracownikom, i monitorować przebieg wdrażania [R.E. Morgan, 2004, s. 353].

### **Zakończenie**

Mimo optymistycznych prognoz, telepraca jest wprowadzana wolniej niż wynikałoby to z formułowanych w przeszłości oczekiwań. Artykuł skupia się na ujęciu uwarunkowań tej sytuacji. W pierwszej kolejności ujęto czynniki stymulujące wprowadzanie telepracy. Podkreślono znaczenie powstawania społeczeństwa informacyjnego, rozwój sieci, i dostosowania organizacji do rosnącej niepewności. Zwrócono uwagę na dostępności jak i postęp w dziedzinie technologii teleinformatycznych. W dalszym ciągu rozważań, dociekania skupiły się na ustaleniu istoty telepracy. Konsekwentnie, analiza skoncentrowała się na opisie niesprawności i zakłóceń towarzyszących telepracy. W tym względzie odniesiono się do pracownika oraz organizacji. Zwrócono uwagę na konsekwencje izolacji telepracownika, narażenie na pracobolizm, zwiększone psychiczne obciążenie pracą. Ograniczone są możliwości kreowania efektu synergii. Zanika duch zespołu. Mniejsze są możliwości tworzenia „cichej wiedzy” w organizacji. Powielane są formalne procedury, i zachodzi paradoks „autonomii pod kontrolą” [L. Taskin, V. Devos, 2005, s. 19]. Transfer odpowiedzialności na pracownika powoduje, że kwestionuje się umocowanie menedżera. Izolacja pracowników to również zanik kultury organizacyjnej. Opór przy wdrażaniu telepracy jest szczególnie widoczny w przypadku menadżerów średniego szczebla. Zwieńczeniem rozważań jest charakterystyka środków zaradczych. W przypadku organizacji kwestią kluczową jest selekcja.

---

**Bibliografia**

- Barney D. [2008], *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Benkler Y. [2008], *Bogactwo sieci*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- C.D. Cooper and N.B. Kurland [2002], *Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations*, Journal of Organizational Behavior 23.
- Clear F., Dickson K. [2005], *Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Czekaj J., Teczek J. (2006), *Telepraca w orbitalnych strukturach sieciowych*, [w:] Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Nr 79.
- Elastyczność organizacji*, pod red. R. Krupskiego [2008], Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Guthrie R. [1997], *The ethics of telework*, Information Systems Management No. 14.
- Harpaz I. [2002], *Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual*, Organization and Society, Work Study, Vol. 51, Iss: 2.
- Karnowski S. [2002], White B.J., *The role of facility managers in the diffusion of organizational telecommuting*, Environment and Behavior 34(3).
- Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa pod red. H. Bienioka [1997]. Prace Naukowe AE, Katowice.
- Morgan R.E. [2004], *Teleworking: an assessment of the benefits and challenges*, European Business Review, Vol. 16, No. 4.
- Niemczyk J. [2006], *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Nilles J.M. [2003], *Telepraca*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Sturgeon A. [1996], *Telework: threats, risks and solutions*, Information Management & Computer Security 4/2.
- Taskin L., Devos V. [2005], *Paradoxes from the Individualization of Human Resources management: the case of telework*, Journal of Business Ethics, No. 62.



Telework Trendlines 2009 [2009], *A Survey Brief by Worldat Work*, February.

Tietze S., Musson G. [2003], *The times and temporalities of home-based telework*, *Personnel Review*, Vol. 32, No. 4.

Toffler A. [1986], *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

Vega G. [2003], *Managing teleworkers and telecommuting strategies*, Praeger Publishers, London.

Wiśniewski J. [2007], *Zatrudnianie pracowników w formie telepracy*, Dom Organizatora, Toruń.

Zernand M. [2003], *The Risks and Management of Telework*, EBS Review.

**Słowa kluczowe:** Telepraca, patologie, organizacje sieciowe, sieci, ryzyko.

#### **Streszczenie**

Telepraca jest wprowadzana wolniej niż wynikałoby to z formułowanych w przeszłości oczekiwań. Artykuł skupia się na analizie uwarunkowań tej sytuacji. W pierwszej kolejności ujęto czynniki stymulujące wprowadzanie telepracy. W dalszym ciągu rozważań, dociekania skupiły się na ustaleniu istoty telepracy. Konsekwentnie, analiza skoncentrowała się na opisie niesprawności i zakłóceń towarzyszących telepracy. W tym względzie odniesiono się do pracownika oraz organizacji. Zwieńczeniem rozważań jest charakterystyka działań, które mają przyczynić się do poprawy funkcjonowania telepracy.

#### **Summary**

Despite of optimistic forecasts from the past, the progress of the telework is slower than expected. This is due the gap between the technology advancement and development of society and organizations. The paper discusses the negative consequences of telework that limit the implementation of telework. In the first part of the paper, the author highlights the drivers of the telework. In further discussion, the study focuses on dysfunctions of telework as regards teleworker and organization. Finally, the author gives solutions that should help to operate telework projects. These solutions address both teleworkers and organizations.